

YHTEISÖLLISEN VOIMAANTUMISEN TANKKI- MALLI

Katsaus keskeisiin teoreettisiin käsitteisiin

Aino-Maria Lahti

Opinnäytetyö
Lokakuu 2013

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) LAHTI, Aino-Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 7.10.2013
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus (x) Liite 1	Verkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi YHTEISÖLLISEN VOIMAANTUMISEN TANKKI-MALLI, katsaus keskeisiin teoreettisiin käsitteisiin		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) JAATINEN, Kari; LAUTAMO, Tiina		
Toimeksiantaja(t) Invalidiliitto ry (nykyinen KK-Kunto Oy/Jyväskylä) ja Psykologipalvelu Fokka Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö on teoreettinen katsaus jatkossa kehitettävälle työhyvinvointipalvelulle, yhteisöllisen voimaantumisen Tankki-mallille. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata mihin toimintaan ja teoreettisten käsitteiden luomaan viitekehykseen Tankki-mallin prototyyppi perustuu, mistä elementeistä se koostuu sekä mitkä sen vaikutukset ovat työyhteisölle. Tähän opinnäytetyöhön on kerätty Tankki vielä puoleksi täynnä –hankkeen aikana tehty kehittämistyö.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä keskeisinä teoreettisina käsitteinä ovat työhyvinvointi, voimaantuminen, organisaatiokulttuuri, työyhteisön kehittäminen sekä yhteisöllinen johtaminen. Lisäksi yhteisöllisen voimaantumisen Tankki-mallin jatkokehityksen kannalta olennaista on myös tuotteistamisen näkökulma. Esille nostetut teoreettiset käsitteet ovat perusteltuja ja liittyvät olennaisesti em. hankkeeseen ja kehitettyyn Tankki-malliin sekä sen jatkokehittämiseen.</p> <p>Työhyvinvoinnin kehittäminen on osa laadukasta johtamista. Hyvinvoiva henkilöstö pystyy tuottamaan ja innovoimaan työskentelyyn ja se vaikuttaa merkittävästi henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon työssä. Lisäksi hyvinvointi heijastuu sairauspoissaolojen vähenemiseen, tarve ennenaikaiselle eläkkeelle jäämiseen vähenee sekä edellytykset yrityksen tuottavuudelle ja tulokselle paranevat. Tästä on kyse tässä opinnäytetyössä kuvatussa yhteisöllisen voimaantumisen Tankki-mallissa. Tarkoituksena on saada sitoutunut, tuottava ja voimaantunut työyhteisö, joka itse tankkaa omaa hyvinvointiaan opetetuin menetelmin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) työhyvinvointi, voimaantuminen, yhteisöllisyys, työn selkeyttäminen, työyhteisön kehittäminen, työhyvinvointipalvelu, kehitystyö		
Muut tiedot Liite 1 on salassapidettävä		



Author(s) LAHTI, Aino-Maria	Type of publication Master's Thesis	Date 7.10.2013
	Pages 52	Language Finnish
	Confidential (x) Note1	Permission for web publication (x)
Title COMMUNAL EMPOWERMENT TANKKI-MODEL, a review of the central theoretical concepts		
Degree Programme Health Care and Social Services Development and Management, Master's degree		
Tutor(s) JAATINEN, Kari; LAUTAMO Tiina		
Assigned by Invalidiliitto ry (Current KK-Kunto Oy/Jyväskylä) and Psykologipalvelu Fokka Oy		
<p>Abstract</p> <p>This thesis is theoretical review of the Tankki-model which is based on communal empowerment. The model will be developed in the near future. The goal of this thesis was to represent the work and theoretical concepts on which the Tankki-model is based, the elements of the Tankki-model and its impact on a work community. This thesis is a collection of the development work which was done in a project called 'Tankki vielä puoleksi täynnä'.</p> <p>The central theoretical concepts in this thesis were work welfare, empowerment, organizational culture, developing the work community and community leadership. In addition, from the perspective of the further development of the model, the creation of a marketable product was also a relevant aspect. These theoretical concepts are justified and they are essentially related to the Tankki-model and its further development.</p> <p>Well-being at work is part of high-quality management. Personnel with a high degree of wellbeing are more productive and innovative, which has a significant influence on motivation and commitment to work. Well-being has a role in decreasing sick leaves and early retirement needs. Moreover, it is a prerequisite for increased productivity and better results. This is the focus in the communal empowerment model, the Tankki-model, described in this thesis. The purpose is to create a committed, productive and empowered work community which refuels its own well-being with methods that have been taught to them.</p>		
Keywords work welfare, empowerment, community, clarity of work, developing the work community, work welfare service, development		
Miscellaneous Note 1 confidential		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	2
2 TANKKI VIELÄ PUOLEKSI TÄYNNÄ -HANKE.....	3
2.1 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN HANKKEEN AIKANA	6
2.2 KEHITTÄMISPROSESSIN TULOS; TANKKI-MALLIN PROTOTYYPPI.....	7
3 TEHTÄVÄNÄ KATSAUS KESKEISIIN TEOREETTISIIN KÄSITTEISIIN.....	9
4 KESKEISET TEOREETTISET KÄSITTEET	11
4.1 TYÖHYVINVOINTI	12
4.2 VOIMAANTUMINEN.....	14
4.3 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN.....	16
4.4 YHTEISÖLLINEN JOHTAMINEN	20
4.5 ORGANISAATIOKULTTUURI.....	22
4.6 TUOTTEISTAMINEN.....	24
5 POHDINTA	29
LÄHTEET	35

1 JOHDANTO

Työhyvinvointiin, sen kehittämiseen ja ylläpitämiseen on varsinkin viimeaikoina kehitetty monenlaisia tapoja ja menetelmiä. Työhyvinvointiin on pyritty pääsääntöisesti vaikuttamaan pitkäaikaisten koulutusten kautta tai yksittäisten menetelmien avulla. Lisäksi johtotaso ja henkilöstö on yleensä erotettu toisistaan. Monet tutkimukset tukevat ajatusta, että työhyvinvoinnin peruslähtökohana tulisi monipuolisten menetelmien kautta yhdistää ja haastaa johtotaso ja henkilöstö työstämään työhyvinvointiaan yhdessä, koska työhyvinvointi on yhteinen asia.

Idea kehitettävästä työhyvinvointipalvelusta, yhteisöllisen voimaantumisen mallista, Tankki-mallista, on lähtenyt itämään Tankki vielä puoleksi täynnä – hankkeen pohjalta. Hankkeeseen valikoitui kaksi samankaltaista yksikköä, joissa työmallit ja toiminta olivat lähes identiteettisiä mutta työhyvinvointi, työhön sitoutuminen ja työskentelymotivaatio aivan ääripäissä. Hankkeen aikana keskityttiin testiyksiköiden työhyvinvoinnin eri lähteisiin, toimintakyvyn parantamiseen, työnkuvien tietoisuuden lisäämiseen sekä yhteisölliseen ja yksilölliseen voimaantumiseen. Sujuvuus ja ratkaisukeskeisyys olivat merkittävässä osassa menetelmiä kokeiltaessa ja työstettäessä. Hankkeen aikana sekä työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin kehittämisen tila ja tarpeet selkiytyivät ja tämän tyyppiselle palvelulle huomattiin olevan selkeästi tarvetta. Voimaantuneiden, työnkuviltaan selkeiden ja hyvinvointiaan itsenäisesti tankkaavien työyhteisöjen lisäksi Tankki vielä puoleksi täynnä –hankkeesta konkreettisena tuloksena syntyi yhteisöllisen voimaantumisen mallin, Tankki-mallin, prototyyppi, jota on tarkoitus tulevaisuudessa edelleen kehittää.

Yhteisöllisen voimaantumisen mallin, Tankki-mallin perustana on työkeskeinen toimintamalli, jossa lähtökohtana on työtehtävien kirkastaminen ja tätä kautta yksilön ja työyhteisön voimaantuminen. Tankki-mallin teoreettisia käsit-

teitä ovat voimaantuminen, työhyvinvointi, työyhteisön kehittäminen, yhteisöllinen johtaminen ja organisaatiokulttuuri. Työhyvinvointi on työssäjaksamisen ja sitoutumisen sekä työyhteisön kehittämisen lähtökohta. Voimaantunut yksilö ja työyhteisö pystyy paremmin tuottamaan ja ylläpitämään hyvinvointiaan. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka työhyvinvointia ja työyhteisöä lähdetään kehittämään ja minkälaisia yksilöllisiä tarpeita työyhteisöllä on. Johtamisen näkökulma on Tankki-mallissa myös tärkeä huomioida, ja siinä toteutettavia menetelmiä ja työskentelytapoja tukee olennaisesti yhteisöllinen johtaminen.

Tämä opinnäytetyö on katsaus jatkossa kehitettävän työhyvinvointipalvelun, yhteisöllisen voimaantumisen Tankki-mallin, keskeisiin teoreettisiin käsitteisiin. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata mihin toimintaan ja teoreettiseen viitekehukseen Tankki-malli perustuu, mistä elementeistä se koostuu sekä mitkä sen vaikutukset ovat työyhteisölle. Tähän opinnäytetyöhön on kerätty Tankki-mallin tähänastinen kehittämistyö.

Tässä opinnäytetyössä aluksi kuvataan tarkemmin Tankki vielä puoleksi täynnä-hanke, kuvataan sen pohjalta rakennettu yhteisöllisen voimaantumisen Tankki-mallin prototyyppiä sekä miten palvelu muodostui. Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus. Työn edetessä käsitellään keskeiset teoreettiset käsitteet ja pohdinta-osuudessa pohditaan taustakäsitteiden tarkoituksenmukaisuutta ja niiden tukevuutta kuvattuun yhteisöllisen voimaantumisen Tankki-malliin. Liitteessä 1 on avattu tarkemmin Tankki-mallin sisältöä ja toimintamalleja. Liite 1 on salassa pidettävä, koska se sisältää liikesalaisuuksia.

2 TANKKI VIELÄ PUOLEKSI TÄYNNÄ -HANKE

Työsuojelurahaston rahoittama Tankki vielä puoleksi täynnä –hanke (2010-2011) käynnistyi Invalidiliiton Jyväskylän ja Kuopion yksiköiden sekä Psykolo-

gipalvelu Fokka Oy:n yhteistyön kautta. Yrityskaupan myötä 1.3.2011 hanke siirtyi KK-Kunto Oy:ön alaisuuteen.

Psykologipalvelu Fokka Oy on työpsykologian asiantuntijayritys, jolla on laaja-alaista osaamista organisaation vaativista ja laajoista kehittämiskäytännöistä. Sen ydinosaamista on työprosessien, johtamisen, yhteistoiminnan ja työhyvinvoinnin rakentaminen ja kehittäminen.

KK-Kunto Oy on valtakunnallinen ammatillisen kuntoutuksen palveluja tuottava yritys, jolla on tulostavuuksia yksiköitä kuudella paikkakunnalla. Ydinosaamista ovat työkyvyn selvitykset ja arvioinnit, kuntoutustarpeiden arvioinnit, työelämätaavoitteisten suunnitelmien laatiminen suhteutettuna työkykyyn sekä työelämäasiantunntisuus. Asiakkaat tulevat pääosin tuotettavien palvelujen piiriin Kelan, Te-toimistojen ja eläkevakuutusyhtiöiden kautta. Työskentelen KK-Kunto Oy/Jyväskylässä palvelupäällikkönä ja olen tätä kautta tutustunut hankkeeseen.

Lähtökohtana hankkeessa oli kaksi samaa työtä tekevää työyksikköä, joiden työmallit ja toiminta olivat lähes identiteettisiä mutta työhyvinvointi, työhön sitoutuminen ja työskentelymotivaatio aivan ääripäissä. Tämä seikka herätti hankkeen peruskysymyksen; miksi samanlaisista lähtökohdista toimivat yksiköt ovat ääripäissä työhyvinvoinnissa? Mitä yksiköissä tehdään niin erilailla, että toisen henkilöstö on sitoutunut, motivoitunut ja hyvinvoiva, toisen yksikön henkilöstö taas päinvastainen? Hanke rakentui näiden havaintojen pohjalle ja luonnollisesti nämä kaksi yksikköä valikoitui hankkeeseen. Erilaisuuksien selvittämisen ja hyödyntämisen lisäksi Tankki vielä puoleksi täynnä -hankkeen aikana tavoitteena oli kehittää prototyyppi työyhteisön ja yksilön voimaantumista tankkaavalle työyhteisön kehittämisen- ja työhyvinvointipalvelulle. (Aho & Salpakoski, 2011)

Hanketta toteutettiin kahdessa toiminnaltaan samankaltaisessa ammatillisen kuntoutuksen yksikössä Jyväskylässä ja Kuopiossa. Invalidiliiton Jyväskylän ja Kuopion kuntoutus- ja työklinoilla (nyk. KK-Kunto Oy/Jyväskylä ja KK-Kunto

Oy/Kuopio) tehtävä työ vaatii asiantuntijoilta jatkuvaa toivon ylläpitämistä, asiakkaiden motivoivaa kohtaamista sekä rakentavaa ja etsivää työtettä. Asiakaskunta, joka on vaarassa syrjäytyä työelämästä, edellyttää henkilökunnalta voimaannuttavaa työtettä. (Aho & Salpakoski, 2011)

Hankkeen tavoitteena oli toimintakyvyn turvaaminen yksilö-, ryhmä- ja yhteisötasolla siten, että työn perustehtävä tulee laadukkaasti tehtyä ja samanaikaisesti henkilöstö voimaantuu työssään ja ammatissaan. Lisäksi tavoitteena oli turvata henkilöstön työkyky ja tukea henkilöstöä työkuultuurin muutostilanteissa sekä rakentaa yhteisöllinen ja voimaannuttava toimintapa kahteen eri ammatillisen kuntoutuksen työyksikköön. Työskentelytapoina olivat mm. työyhteisöleirit, fokus- ja täsmäkehitysryhmät, valmennus, teoriatietoiskut, kirjallinen alku- ja loppukysely, johdon konsultointi ja ammattiryhmämeetingit. (Työsuojelurahasto)

Työyhteisön toiminnan sujuvuus ja ratkaisukeskeinen ilmapiiri olivat avainasemassa, jotta henkilöstön voimavarat uusiutuivat ja mahdollistivat hyvän työssä jaksamisen. Yhteisöllisen voimaantumisen malli, Tankki-malli, toimii myös onnistuessaan pilottina harkittaessa työyhteisöjen voimaannuttamista ja työkyvyn ylläpitoa muissakin työyhteisöissä (Työsuojelurahasto)

Tuloksia ja etuja oli nähtävissä jo hankkeen aikana. Hanketta ohjanneen työ- ja organisaatiopsykologi Soile Ahon sekä KK-Kunto Oy/Jyväskylän aluejohtaja Seppo Salpakosken mukaan testityöyhteisöissä työnjako selkiytyi, johdon ja työntekijöiden yhteistyö lisääntyi sekä työn psykososiaalinen kuormitus lieveni. Moniammatilliselle työyhteisölle tuli selkeämmäksi eri ammattikuntien työtehtävien sisältö ja roolit. Lisäksi oli todettavissa, että yhdessä toimiminen ja tiedon lisääminen kartutti keskinäistä arvostusta, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja liikeideaan kasvoi. Näiden seikkojen katsottiin oleellisesti vaikuttaneen jaksamiseen, työkykyyn sekä sairauspoissaolojen vähenemiseen. (Aho & Salpakoski, 2011; Työsuojelurahasto)

2.1 Kehittämistyön eteneminen hankkeen aikana

Tankki vielä puoleksi täynnä –hankkeen alkumetreillä kartoitettiin molempien tekstiyksiköiden työtapoja, työmenetelmiä, asiakasprosesseja sekä vastuita, jotka elivät ja täydentyivät myös koko kehittämisprosessin ajan. Työtavoissa ja menetelmissä löytyi molemmissa yksiköissä kehittämistä, sujuvoittamista sekä tarkentamista. Epäselvistä rakenteista ja menetelmistä johtuen asiakasprosessit eivät olleet tarkoituksenmukaisia, vastuurajat olivat hämärät ja päällekkäistä työtä tehtiin paljon. Toisaalta huomattiin myös se seikka, että jotkut tehtävät jäivät ns. harmaalle alueelle, joita kukaan ei varsinaisesti hoitanut tai ne eivät olleet kenenkään vastuulla. Näillä epäselvyyksillä koettiin olevan selkeä yhteys työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja yleiseen motivaatioon. Nämä todettiin selviksi epäkohdiksi ja lähtökohdiksi, joita alettiin työstämään hankkeen aikana. (Aho & Salpakoski, 2011)

Hankkeen aikana kartoitettiin testiyksiköiden käytössä olevia työhyvinvointiin liittyviä menetelmiä ja kokemuksia. Hankkeen vetäjien kokemuksen, innovatiivisuuden ja ammattitaidon sekä työyhteisön kokemusten pohjalta testiyhteisöissä kokeiltiin erilaisia menetelmiä, toimintatapoja ja keinoja. Hankkeen edetessä kokemuksen ja kokeilujen pohjalta toimimattomia malleja jätettiin pois ja hyväksi havaittuja toimintamalleja alettiin kehittää. Toimintamalleja kokeiltiin uudenlaisissa konteksteissa ja yhdistettyinä muihin hyviksi havaittuihin toimintamalleihin. (Aho & Salpakoski, 2011)

Hankkeen lopputulemana kehittyi prototyyppi yhteisöllisen voimaantumisen mallista, Tankki-malli, joka on sekä hankkeen vetäjien että testityöyhteisöstä saatujen kokemusten pohjalta rakennettu ja testattu työkehittämisen ja työhyvinvointipalvelu. (Aho & Salpakoski, 2011)

2.2 Kehittämisprosessin tulos; Tankki-mallin prototyyppi

Tankki-malli koostuu toisiaan täydentävistä moduuleista, joka mahdollistaa toteutuksen pienimmissä osissa yhteistä tavoitetta ja päämäärää kohti. Tällä menetelmällä palvelu ja ennen kaikkea haettu tulos kehittyvät yksilöllisesti ja yhteisöllisesti koko ajan kasvaen kohti lopullista muotoaan. Perustana on työkeskeinen toimintamalli, jossa lähtökohtana on työtehtävien kirkastaminen ja tätä kautta yksilön ja työyhteisön voimaantuminen. (Aho & Salpakoski, 2011)

Palvelukokonaisuuden aikana seurataan säännöllisesti mm. yhteisesti asetettuja tavoitteita ja sairauspoissaoloja. Palvelu on jaettu tarkoituksella moduuleihin, näin pystytään vastaamaan asiakastarpeisiin yksilöllisesti rakentamalla moduuleista palvelukokonaisuuksia asiakkaan tarpeiden mukaan. Tämä on tärkeä seikka asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisen näkökulmasta, sillä asiakkaalle tulee kuva siitä, että kokonaisuus on hänen tarpeisiinsa räätälöity. (Aho & Salpakoski, 2011)

Tankki-mallin tavoitteena on työtehtävien selkeyttäminen ja kristallisoiminen sekä työarjen järkevöittäminen. Tätä kautta saadaan luotua sujuva ja kitkaton työskentely, poistetaan päällekkäisyydet ja ylimääräiset tehtävät sekä poistetaan epäselvyydet ja turhan työn tekeminen. Tavoitetta työstävät henkilöstö ja johto yhdessä, jolloin avoin kommunikointi, työtehtävien ymmärrys, yrityksen päätehtävän ymmärrys, sitoutuminen työhön ja keskittyminen olennaiseen selkiytyvät. (Aho & Salpakoski, 2011)

Mallin tavoitteena on myös työssäviihtyvyyden ja työhyvinvoinnin lisääminen, työyhteisön ja yksilön voimaantuminen sekä pidemmällä tähtäimellä tuottavuuden parantaminen, työntekijöiden ennakkoeläkkeelle siirtymisen ja sairauspoissaolojen vähentäminen. (Aho & Salpakoski, 2011) Hyppäsen (2010, 245-246) mukaan Suomessa sairauspoissaoloja on keskimäärin 12 työpäivää henkilöä kohden vuodessa ja yksi sairauspoissaolo maksaa n. 300€/päivä. Lisäksi vuonna 2009 eläkkeelle jäämisikä oli 59,4, vaikka eläkeikä on 63-68 vuotta.

Ilmarisen (2005, 18) mukaan ikääntymisen ongelmat ja haasteet vaikuttavat konkreettisesti yhteiskuntaan. Ihmisten ennen aikainen eläköityminen on todellinen ja kasvava taakka yhteiskunnalle, lisäksi luonnollisesti eläköitymisen sekä terveydenhuollon kustannukset kasvavat. Ilmarisen mukaan onkin erittäin tärkeää luoda positiivinen asenne työelämän pidentämiseen sekä ehkäistä yhteiskunnasta syrjäytymistä. Havunen & Lavikkala (2010, 68-69) toteavat, että työn tekemisen ongelmat ja ratkaisemattomat ristiriidat aiheuttavat turhia kustannuksia. Työssä esiintyvät ongelmat aiheuttavat häiriötekijöitä suorittamiseen, joista johtuvien esim. stressin tai uupumisen kautta vaihtuvuus ja turhat lyhyet sairauspoissaolot lisääntyvät. Lyhyillä sairauspoissaoloilla on taipumus pitkittyä ja osa näistä johtaa jopa työkyvyttömyyseläkkeelle. Olisikin ehdottoman tärkeää, että em. kierre saataisiin mahdollisimman ajoissa poikki, jos asiat pääsevät työyhteisössä näin pitkälle.

Myös Tankki-mallissa haetaan ratkaisua tämän kaltaisten kierteiden jo ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin. Sairauspoissaolot ja ennen aikainen eläkkeelle siirtyminen ovat siis todellisia työelämän haasteita, jotka tulevat sekä yksilölle, yhteisölle, työnantajalle ja yhteiskunnalle kalliiksi. Asia on huomioitu ja sitä on yhteiskuntatasollakin yritetty työstää erilaisten työryhmien, hankkeiden, projektien, mallien ja istuntojen siivittämistä, mutta tietenkään yhtä oikeaa mallia ei ole löytynyt ja tuskin löytyykään. Tankki-malli on yksi yritys vaikuttaa näihin(kin) asioihin. Edellisten tavoitteiden lisäksi Tankki-mallin tavoitteellisena tuloksena on, että kehittämisen henki jäisi työyhteisöön elämään ja työyhteisö itseohjautuvasti oppisi huomaamaan epäkohdat ja jatkaisi hyvinvointinsa kehittämistä, ts. tankkasi itseensä hyvinvointia opituilla menetelmillä. (Aho & Salpakoski, 2011)

3 TEHTÄVÄNÄ KATSAUS KESKEISIIN TEOREETTISIIN KÄSITTEISIIN

Työhyvinvointi on tällä hetkellä ajankohtainen näkökulma työurien pidentämiseen, sairauspoissaolojen vähentämiseen sekä tuottavuuden lisäämiseen. Työhyvinvoinnin kautta haetaan edellisiin seikkoihin myös vastauksia. Työhyvinvointi sinänsä on laajasti tutkittu käsite ja teoreettisia vastauksia em. seikkoihin onkin jo saatu. Tämä opinnäytetyö on työelämän tarpeista lähtenyt tuotos, jonka tavoitteena on:

- kerätä yhteen tähän mennessä hankkeessa tehty kehittämistyö, jotta työ toimisi pohjana jatkossa tehtävälle Tankki-mallin kehittämistyölle
- selkeyttää teoreettiset käsitteet ja niiden luoma viitekehys
- kuvata hankkeen myötä kehitetty yhteisöllisen voimaantumisen prototyyppi, Tankki-malli; mistä elementeistä se koostuu ja vaikutukset työyhteisöön
- selkeyttää teoreettisista lähtökohdista käsin Tankki-mallin konkreettisia keinoja vaikuttaa työhyvinvointiin, ei niinkään tutkia palvelun tuotteistamista tai mallintamista.

Tankki-mallin kehittämistyötä on kirjattu tähän opinnäytetyöhön. Lisäksi palvelun suunnittelu- ja kehittämisprosessia ja sen vaiheita dokumentoitu hankkeen vetäjien toimesta, jotka mahdollistavat tulevaisuudessa palvelun toistettavuuden.

Kanasen (2010, 18-19) mukaan tutkittavaan ilmiöön liittyy aina jokin ratkaistava asia, joka pyrkii usein asiantilan parantamiseen. Yksi tieteen tärkeimmistä tehtävistä onkin kehittää yhteiskuntaa ja viedä asiaa kohti parempaa. Tankki vielä puoleksi täynnä –hanke ja siinä kehitelty Tankki-mallin prototyyppi selkeästi pyrkivät tietyn asiantilan parantamiseen ja taustalla on myös selkeä ja ajankohtainen linkki on myös yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tämä opinnäy-

tetyö kerää yhteen työelämälähtöisen asiantuntijapalvelun kehittämistyön ja toimii teoreettisena katsauksena, jonka pohjalta Tankki-mallia on tarkoitus työstää ja jatkossa kehittää.

Olen itse osallistunut toisen testiyhteisön myötä Tankki vielä puoleksi täynnä – hankkeeseen. Roolini siinä vaiheessa oli toimia hankkeen kohderyhmässä, ei kehittäjänä. Hankkeen loppuvaiheessa sain toimeksiantona em. hankkeen vetäjiltä koota hankkeessa tehty työ, keskeiset teoreettiset käsitteet sekä itse yhteisöllisen voimaantumisen Tankki-mallin prototyyppi yksiin kansiin. Opin- näytetyö käynnistyi useista keskusteluista toimeksiantajien (Aho & Salpakoski) kanssa. Näitä keskusteluja olen käyttänyt myös lähteinä tässä työssä. Kes- kustelujen myötä kokonaiskuva, opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus alkoivat muodostumaan. Keskeiset teoreettiset käsitteet muodostuivat jo Tankki vielä puoleksi täynnä –hankkeen aikana teoreettiseksi viitekehykseksi työlle. Näitä keskeisiä käsitteitä olen kuvannut tässä työssä käyttäen eri lähteitä ja tuomal- la niitä esiin myös Tankki-mallin prototyyppiä esitellessä.

Tärkeimpinä ja pääsääntöisinä tiedonlähteinä olen käyttänyt Ahon ja Salpa- kosken kanssa käytyjä keskustelu, painettuja kirjoja, julkaisuja sekä verkkojul- kaisuja. Myös työhyvinvointitutkimuksiin on viitattu. Kaikista opinnäytetyön keskeisimmistä käsitteistä ja ohjaavista ajatuksia löytyy uusia ja uudehkoja teoksia, julkaisuja ja tutkimuksia. Lähdemateriaalia on paljon ja haasteeksi muodostuikin lähinnä lähteiden rajaaminen sekä tarkoituksenmukaisen ja oikean- laisen tiedon löytäminen ja käyttäminen. Tässä opinnäytetyössä käytetyt läh- teet ovat pääsääntöisesti ajantasaisia, vanhempien lähteiden käyttö on tarkoi- tuksenmukaista asiayhteyksissä.

Tämä opinnäytetyö ei ole tutkimukselle asetettujen vaatimusten mukainen varsinainen tieteellinen tutkimus vaan vastaa löyhästi enemmänkin kehittämis- työn kriteereitä. Opinnäytetyötä olen työstänyt prosessinomaisesti. Yksi opin- näytetyö kolmesta keskeisestä osiosta on Tankki vielä puoleksi täynnä – hankkeen kuvaus, jonka ”auki kirjoittamisesta” koko opinnäytetyön työstämi- nen alkoi. Oli tärkeää kuvata em. hanke, jotta kokonaisuus ja pohja koko

opinnäytetyölle muodostuisi. Ahon ja Salpakosken kanssa käytyjen alkukeskustelun myötä ja keskeisten käsitteiden selkiytyttyä etsin tarkoituksenmukaisia lähteitä ja tietoa ja työstin teoriaosuutta, keskeisiä käsitteitä. Samanaikaisesti etsin yhtäläisyyksiä Tankki vielä puoleksi täynnä – hankkeessa tehtyyn kehittämistyöhön ja sitä myötä kehittyneeseen yhteisöllisen voimaantumisen Tankki-mallin prototyyppiin. Näiden em. osioiden ohella työstin yhteisöllisen voimaantumisen Tankki-mallin prototyyppiä kirjalliseen muotoon ja pyrin liittämään tehtyä teoriaosuutta ja niissä nousseita keskeisiä seikkoja esille. Tämä opinnäytetyö koostuu näistä em. kolmesta tärkeästä osa-alueesta; Tankki vielä puoleksi täynnä –hankkeen kuvauksesta, keskeisten teoreettisten käsitteiden osuudesta sekä yhteisöllisen voimaantumisen Tankki-mallin prototyypin kuvauksesta. Liikesalaisuuksien turvaamiseksi viimeksi mainittu osio on salassapidettävä ja se on kirjattu Liite 1:een.

4 KESKEISET TEOREETTISET KÄSITTEET

Tankki-malli perustuu tarkoituksenmukaisiin teoreettisiin käsitteisiin, joista keskeisimpiä ovat työhyvinvointi, voimaantuminen, työyhteisön kehittäminen, yhteisöllinen johtaminen ja organisaatiokulttuuri. Myös johtamisen näkökulma on tärkeää. Työhyvinvointi on työssäjaksamisen ja sitoutumisen sekä työyhteisön kehittämisen lähtökohta. Voimaantunut yksilö ja työyhteisö pystyy paremmin tuottamaan ja ylläpitämään hyvinvointiaan. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka työhyvinvointia ja työyhteisöä lähdetään kehittämään ja minkälaisia yksilöllisiä tarpeita työyhteisöllä on. Johtamisen näkökulma on Tankki-mallissa myös tärkeä huomioida, ja siinä toteutettavia menetelmiä ja työskentelytapoja tukee olennaisesti yhteisöllinen johtaminen. Nämä osa-kokonaisuudet muodostavat kokonaisperustan ja antavat viitekehyksen voimaantumisen teorian jatkokehittämiseksi. Lisäksi yhteisöllisen voimaantumisen prototyypin, Tankki-mallin, jatkokehityksen kannalta olennaista on tässä kohdassa huomioida myös tuotteistamisen näkökulma.

4.1 Työhyvinvointi

Ollila (2010, 54-55) toteaa, että ei ole olemassa yhtä ja irrallista työhyvinvointia. Toisaalta on elämän kokonaisuus, jossa yhtenä osana on kokemus työstä ja työpaikasta, kun taas toisaalta eri kulttuureissa on erilaisten ihmisten erilaisia kokemuksia hyvinvoinnista. Tarkasteltaessa kulttuureja, keskeinen ero hyvinvoinnin painotuksissa liittyy yksilökeskeisyyteen maantieteellisesti lännessä ja yhteisöllisyyteen idässä (individualismi ja kollektivismi). Erilaisiin hyvinvointeihin päästään eri keinoin, yksi keino ei kuitenkaan riitä. Työyhteisöjen sisällä on entuudestaan erilaisia käsityksiä hyvinvoinnista ja omiin arvioihin sitoutuneita ryhmiä. Johdon työhyvinvointipanoksen lisäksi onkin Ollilan (2010, 55) mukaan tärkeää lisätä jokaisen työyhteisön jäsenen vaikutusvaltaa omaan elämäänsä. Ollilan mukaan ”hyvinvoinnin soppaan tarvitaan monta kokkia”.

Juuti ym. (2002, 64-65) mukaan suorituksiin kykenee vain hyvinvoiva ja terve ihminen. Suoritukset parhaimmillaan hyödyttävät asiakkaita, organisaatiota ja myös ihmistä itseään. Ihmisessä kytkeytyvät toisiinsa fyysinen, psyykinen ja henkinen puoli. Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana onkin, että ihminen voi kaikilla osa-alueilla hyvin. Marjalan (2009, 189-190) tutkimuksessa tuli myös ilmi yksilön hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin kietoutuminen toisiinsa. Tutkimuksen tulosten mukaan työhyvinvointia ei nostettu omaksi hyvinvoinnin lajiksi vaan nimenomaisesti työhyvinvointi koettiin kokonaisvaltaisena yläkäsitteenä, johon sisällytettiin myös yksityiselämä.

Ahola ym. (2006, 200) näkevät myös elämän on kokonaisuutena, jonka yhtenä osa-alueena on työ, joka on ihmiselle tärkeä. Työn ei katsota kuitenkaan tyydyttävä kaikkia inhimillisiä tarpeita. Kokonaista elämää tukee ikäintegroitunut yhteiskuntarakente, jossa koulutus, työ ja vapaa-aika liittyvät joustavasti kaikenikäisten elämään. Nykyisin vallalla vaan on päinvastainen ikäeriytynyt yhteiskunta, jossa panostetaan yhteen elämäntilanteeseen kerrallaan. Ikäintegroituneeseen yhteiskuntarakenteeseen ollaan varmasti eri keinoin pikkuhiljaa siirtymässä, esim. perhemyönteisyys, mutta vaatii valtavan ratasten pyö-

räyttämistä ja liikauttamista sekä yksilö-, yritys- ja yhteiskuntatasolla, jotta ajatukset ja varsinkin käytäntö saadaan toteuttamaan tätä uudenlaista mallia.

Ahola ym. (2006, 199-200) mukaan jokaisen työntekijän oikeus on mahdollisuus hyvinvointiin työssä. Jotta hyvinvointi toteutuisi, tarvitaan käytäntöjä, joiden avulla jokaiselle työpaikalle rakennetaan edellytykset hyvään työhön. Ihminen kehittyy kulumisen sijasta hyvässä työssä. Hyvinvointia koetaan mm. työn mielekkyyden, työtehtävien hallitsemisen ja työhön vaikuttamisen kautta. Näiden lisäksi työelämän hyvinvoinnin kuvaajana on Hakasen (2004, 28) mukaan työn imu. Työn imu on suhteellisen pysyvä ja myönteinen tunne- ja motivaatiotila, johon liittyy tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työn erilaiset voimavaratekijät, kuten työn kehittävyys, esimiehen tuki, arvostus ja myönteiset asiakaskontaktit ovat positiivisessa yhteydessä työnimuun. Työn lisäksi hyvinvointi rakentuu myös yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta, jossa tärkeinä seikkoina nousevat riittävä tiedonkulku ja avoin vuorovaikutus. (Ahola ym., 2006. 199-200) Loppelan (2004, 2013) tutkimuksessa esille nousi toistuvasti yhteisen keskustelun sekä avoimuuden merkitys työyhteisön kehittämiseen, työhyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitämiseen vaikuttavana tekijänä. Em. asioiden ohella tutkimuksessa nousee lähes yhtä tärkeänä seikkana työn organisoinnin oppiminen, ergonomian huomioinen sekä työasentojen tarkkailu. Työhyvinvointi onkin useiden toimijoiden ja tekijöiden summa sekä kaiken toiminnan ja tuottavuuden perusta. Rouvinen-Wilenius (2008,10) toteaaakin, että työyhteisön hyvinvointi on olennainen osa työkykyisyyttä ja toiminnan tuloksellisuutta, jossa työn psykososiaaliset piirteet, kuten yhteistyön toimivuus ja sosiaalinen tuki, liittyvät työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen.

Juuti ym. (2002, 67-70) mukaan työhyvinvoinnin perustana on työn mielekkyys ja haasteellisuus. Yksilön ja työn välinen hyvä suhde lähtee onnistuneesta molemminpuolisesta vuorovaikutuksesta. Työ tarjoaa ihmiselle haasteita, monipuolisuutta, itsenäisyyttä ja palautetta ja vastavuoroisesti ihminen on haaveilemassaan työssä. Ihmiselle sopiva ja hänen kiinnostuksen kohteisiin vastaava työ luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Työ voi olla myös rangaistus ja työstä kadonnut mielekkyys voi olla työhyvinvointia heikentävä seik-

ka. Hyvinvointia työssä voidaan lisätä mm. työn mielekkyyden lisäämisellä. Työtä voidaan kehittää mm. laajentamalla ja rikastamalla työtä, luomalla mielekkäitä kokonaisuuksia sekä kehittämällä tiimitoimintaa.

Hyvinvointia tukeva esimiestyö on osallistavaa ja kuuntelevaa ja se koetaan oikeudenmukaiseksi ja työnjako selkeäksi. Työyhteisössä, jonka tärkeä tavoite hyvinvointi on, tehokkaat muutoksen hallintavalmiudet, hyvät ongelmanratkaisutaidot sekä kehittävät ja tulevaisuuteen suuntautuneet toimintatavat ovat keskeisessä asemassa. Organisaatiotasolla organisaation tuki on myös tärkeää hyvän työn edellytysten toteutumisessa. Toiminnan sujumisen ja henkilöstön hyvinvoinnin säännöllinen seuraaminen ja organisaation rakenteiden ja toimintaprosessien jatkuva kehittäminen ovat esimerkkejä organisaation tuen menetelmistä. (Ahola ym., 2006, 200)

Juuti ym. (2002, 72-73) mukaan esimiehen tulisi kuunnella ihmisiä ja päästettävä ihmiset lähelleen. Jotta esimies saisi kaikki työyhteisön jäsenet ratkomaan ongelmia yhdessä, hänen on uskallettava kuunnella ihmisten itse tuottamia ratkaisuehdotuksia ja rohjettava myös kokeilemaan niitä käytännössä.

4.2 Voimaantuminen

Rouvinen-Wileniuksen (2008, 20) voimaantuminen (empowerment) tarkoittaa yksilöiden ja yhteisöjen täysivaltaistumista ja omaehtoisuutta. Voimaantunut yksilö pystyy ja hänellä on myös vapautta ottaa vastuuta itsestään, ilmaista omia ideoitaan, tehdä päätöksiä ja vaikuttaa. Voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään prosessinomaisesti, se on henkilökohtainen ja yhteisöllinen prosessi. Konteksti, jossa ihminen kokee olonsa turvalliseksi, itsensä hyväksytyksi ja asemansa tasa-arvoiseksi, antaa hyvän ja luontevimman lähtökohdan voimaantumiselle.

Voimaantumisella tarkoitetaan myös ihmisten mahdollisuutta osallistua tehokkaasti ja vaikuttaa mm. sellaisten rakenteiden luomiseen, joiden päämääränä

on yhteisön itsensä määrittelemien tarpeiden tyydyttäminen. Yhteisön voimaantuu jäsenten saavuttaessa riittävän yksilöllisen voimaantumistason, jonka rinnalla toiminta ryhmissä sekä osallistuminen päätöksentekoon yhdistyy ja siitä saadut hyödyt jaetaan. Työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi voimaantuminen on arvokas viitekehys, jota kautta myönteinen työkuultuuri vahvistuu. Lisäksi vahvistuvat tukevat ja kunnioittavat asenteet, yksilön persoonalliset onnistumisen kokemukset, ilo ja toiminnanvapaus. Kun työntekijä ja johtaja ovat voimaantuneet, he pystyvät toimimaan omana itsenään, he kunnioittavat erilaisuutta ja hyväksyvät emootiot, lisäksi he kommunikoivat ja ajattelevat työyhteisöään mahdollistavana tilana ja paikkana. (Rouvinen-Wilenius, 2008, 21-22) Voimaantumisen taustalla voidaankin nähdä yhtenä tärkeänä tekijänä ja vahvana vaikuttajana yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen. Ruohotie ym. (1997, 31) mukaan voimaantumisen toteutumisen edellytyksenä on vapaus ja tasa-arvo sekä kyky arvioida tosiasioita ja osallistua kriittiseen reflektioon.

Rouvinen-Wilenius (2008, 22) esittää voimaantumisen ”atomimallin”, jossa voimaantuminen jaetaan osaprosesseihin: päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot. Atomimallissa nämä osaprosessit ovat keskinäisessä yhteydessä ja niiden välillä vallitsee moniulotteisia merkityssuhteita. Päämäärät -osaprosessiin kuuluvat keskeisinä ajatuksina toivotut tulevaisuuden tilat, vapaus sekä arvot. Kykyuskomukset -osio koostuu minäkäsityksestä, itseluottamuksesta, itsearvostuksesta, tehokkuususkomuksista ja itsesäätelystä sekä vastuusta. Kontekstiuskomukset -osaprosessiin kuuluvat olennaisesti hyväksyntä, arvostus, luottamus ja kunnioitus, ilmapiiri, toimintavapaus, autenttisuus sekä yhteistoiminta, kollegiaalisuus ja tasa-arvoisuus. Emootiot – osion muodostavat säätelevä ja energisoiva toiminta, positiivinen lataus, toiveisuus, onnistuminen ja epäonnistuminen sekä eettisyys.

Nämä edellä mainitut osaprosessit siis muodostavat voimaantumisen kokonaisuuden. Ne toimivat itsenäisinä osa-alueina mutta kuitenkin ovat olennaisesti liitoksissa ja vuorovaikutuksessa toisiinsa. Yksittäin tai yhden osaprosessin puuttuessa voimaantumista ei pääse tapahtumaan. Jokainen on tärkeä

toimija, jokaisella on kokonaistavoitteena voimaantuminen mutta ilman tiivistä yhteistyötä kukaan ei tavoitteeseen yksittäin pääse. (Rouvinen-Wilenius, 2008, 22)

4.3 Työyhteisön kehittäminen

Maailman jatkuvasti muuttuessa, ainoa pysyvä asia on muutos, joka koskee erityisesti työelämää. Yritysten toimintaympäristö muuttuu, organisaatiot itsessään muuttuvat mm. yhdistymällä, uudelleen järjestäytymällä, kasvamalla ja pienenemällä. Työyhteisöissä käynnistetään aina vaan erilaisia kehittämissankkeita tavoitteena tuottavuuden ja hyvinvoinnin lisääminen. Tuottavuutta ei nähdä arkirutiinien liiallisella työstämisellä, vaikka tehokkuutta tarvitaankin, vaan tuottavuutta on oikeiden asioiden tekeminen. (Työturvallisuuskeskus, 2006, 3, 8)

Kehittämisessä tärkeää on jatkuvuus, kyky nähdä kehittämistyön päättymisen yli. Tähän liittyy olennaisesti myös näkemys toiminnan kehittämisestä pidemmällä aikavälillä. On myös huomioitava, että merkittävä ja laadukas työelämän kehittäminen ei tapahdu nopeasti vaan muutoksissa vaaditaan kärsivällisyyttä. Muutoksen läpiviennistä käytäntöihin ovat vastuussa kaikki osapuolet johdosta koko henkilöstöön (Työturvallisuuskeskus, 2006, 8)

Lönnqvist teoksessa ryhmäpsykoterapian perusteet (1996, 228-230) toteaa, että oleellista organisaation toiminnassa on sen tavoitteiden toteutuminen. Ihmisten keskinäisen yhteistyön parantaminen sekä viime kädessä koko organisaation toiminnan tehostaminen on organisaation kehittämisen pyrkimys. Nykyisin organisaation kehittämistyö lähtee oletuksesta, jossa organisaatio on avoin sosiaalinen järjestelmä, missä olennaisena piirteenä on tiivis vuorovaikutus oman toimintaympäristön kanssa. Ulkoiset vaikutukset ja sisäiset tekijät muodostavat kokonaisuuden, jossa eri osatekijät vaikuttavat toisiinsa. Kehittämistyö edellyttääkin tämän kokonaisuuden ymmärtämistä ja sisäisten osien

keskinäisten suhteiden tarkastelua. Lisäksi sen tulisi aina tapahtua organisaation johdon tuella ja organisaation johtoa tukien. Loppela (2004, 236) korostaa myös avointa vuorovaikutusta. Hän toteaa tutkimuksessaan, että edellytyksenä onnistuneelle kehittämistyölle on nimenomaan avoin keskustelu ja vuorovaikutus. Hän korostaa, että avoimen keskustelun ja vuorovaikutuksen oppiminen on vaiheittain etenevä oppimisprosessi, joka vaatii aikaa. Tästä syystä tuloksekas kehittämistoiminta ei voi tapahtua lyhyellä aikavälillä.

Järvisen (2000, 26) mukaan työyhteisön kehittämistoiminnan tulisi toimia välineenä yrityksen strategioiden ja arkikäytännön punonnassa toisiinsa, jolloin puhutaan työyhteisön strategia- ja henkilöstölähtöisestä kehittämisestä. Kehittämistyössä on tärkeää yhdistää johdon visiot ja strategiat sekä henkilöstön kokemukset ja kehittämistarpeet toisiinsa. Järvinen (2000, 22) huomauttaakin, että esimerkiksi palvelualoilla ja asiantuntijaorganisaatioissa nimenomaan henkilöstö on keskeinen tuotantotekijä.

Järvisen (2000, 37-42) mukaan työyhteisön kehittämisen lähtökohtana ovat ne keskeiset näkökulmat ja kriteerit, joiden varaan toimiva ja menestyvä työyhteisö rakentuu. Kehittämisen tulee olla alisteinen yrityksen perustehtävälle eikä olla vain itsetarkoitus. Kehittämistyön kohteena voivat olla mm. perustehtävän selkiyttäminen, työmenetelmien, tuotanto- tai palveluprosessien tai organisaatorakenteiden parantaminen tai henkilöstön ja perustehtävän välisen suhteen pohtiminen. Tärkeää on säilyttää ja ylläpitää kehittämiskohteen yhteys liiketoimintaan ja työhön. Kehittäminen tulisikin olla vain väline, jolla on selkeä ja ymmärrettävä yhteys yrityksen liiketoimintaan ja työhön.

Kaikenlaisen kehittämistyön seurauksena tulee aina muutos tiettyyn kohteeseen. Järvisen (2000, 52-59, 65) mukaan johdolla ja esimiehillä tulee olla riittävästi tietoa ja ymmärrystä muutoksen ja kehityksen ihmislähtöisistä periaatteista. Muutos on ihmisten ajatuksissa ristiriitainen ilmiö; toisaalta kaivataan muutoksia ja uudistuksia, toisaalta taas halutaan asioiden pysyvän muuttumattomina. Muutos edellyttää aina joiltakin osin vanhasta luopumista ja uuden alkamista. Siihen sisältyy aina jonkinasteinen riskinotto, joka edellyttää epä-

varmuuden sietämistä. Esimiehen tulee tietää riittävästi muutoshankkeen tarkoituksesta, jotta hän pystyisi johtamaan muutosta työyhteisössään. Tiedottaminen on tärkeää mutta se ei pelkästään riitä, lisäksi tarvitaan aikaa myös keskusteluille ja mielipiteiden vaihdolle. Muutosvastarintaa esiintyy muutoksen yhteydessä ja sen ilmentyessä työyhteisö on alkanut pohtimaan muutoksen mielekkyyttä ja tässä mielessä muutos on jo käynnistynyt. Yksilöiden ja yhteisöjen käyttäytymistä säätelevä itsemääräämiskokemus joutuu koetukselle usein muutostilanteissa ja tästä syystä uudistus- ja kehityshankkeet pitäisi-kin valmistella ja toteuttaa ihmisten itsemääräämispyrkimystä kunnioittaen ja huomioiden. Muutoksen toteuttamiseen sitoutuminen edellyttää mielekkyysskokemuksen lisäksi mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa. Jotta muutos- ja kehittämishankkeet toteutuisivat, vaaditaan johdon asettamia selkeitä vaatimuksia ja tavoitteita henkilöstön motivoitumisen ja sitoutumisen lisäksi.

Muutos- ja kehittämishankkeissa kehittämisprosessin noudattaa yleensä tiettyä kaavaa. Alussa on alkuinnostus, joka saattaa laantua osaamattomuuden takia ja houkutus palata vanhaan on suuri. Yleensä hankkeen alussa alkuinnostuksen jälkeen hankkeella onkin keskeytymisvaara. Tästä yli päästäkseen työyhteisölle olisi annettava koulutusta, tukea ja kannustusta, jonka pohjalta usko uudistukseen voimistuu eikä vanhaan enää haluta palata. Uudistuksen ollessa mielekäs ja sen tuottaessa todellisia parannuksia, se juurtuu lopulta osaksi yrityksen toimintatapaa ja se otetaan uudeksi arkikäytännöksi. Kriittisin vaihe kehittämisprosessissa on alkuinnostuksen jälkeinen keskeytymisvaara, johon useat uudistusprojektit ovat kaatuneet. (Järvinen, 2000, 66-67)

Kehittämishakkeet myös etenevät tiettyjen vaiheiden mukaisesti, joita on neljä. Prosessin käynnistämisvaiheessa suoritetaan alkuneuvottelut ja tehdään sopimukset työskentelytavoista ja –periaatteista. Seuraavaksi määritetään tavoitteet ja kuvataan konkreettinen tavoitetila. Kolmannessa vaiheessa tehdään arvio tavoitetilan etäisyydestä, ideoidaan kehittämistoimenpiteitä sekä tehdään sopimukset niiden toteuttamisesta. Viimeinen vaihe on seuranta, jossa toimenpiteiden toteutumista seurataan, myönteisiä muutoksia nostetaan esiin sekä sovitaan jatkotoimista. (Järvinen, 2000, 158-169)

Kärkkäisen (2005, 76) mukaan tulevaisuudessa organisaatioiden toimintatehokkuus tulee nojautumaan ja hakemaan perustusta nimenomaisesti ihmisten osaamiseen, sen hallintaan ja kehittämiseen. Järvinen (2000, 18, 29) toteaa, että nimenomaisesti ihmisten johtamisen merkitys korostuu työelämässä, koska työelämä sisältää jatkuvia muutoksia ja kovenivia vaatimuksia ja lisäksi ympäristöt muuttuvat entistä vaihtelevimmiksi. Työyhteisön toiminnan edellytyksistä huolehtiminen ja sen johtaminen kohti yrityksen tavoitteita on esimiesten keskeinen tehtävä. Organisaation kehittäminen ja johtaminen vaatii johdolta ja esimiehiltä ihmisten ja työyhteisöjen käyttäytymisen periaatteiden tunteamista, viisautta kuunnella alaisiaan sekä tarvittaessa toimia päätöksentekijänä. Tämän tiedon lisäksi esimiehiltä tarvitaan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja toimiakseen alaisten arvostamina johtajina. Tärkeää on, että johto omalla käyttäytymisellään osoittaa kiinnostusta henkilöstöään ja sen kehittymistä kohtaan. Järvinen (2000, 19- 20) painottaakin johtajien ja esimiesten kiinnostuksen osoittamista henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämiseen, sillä kehittämistarpeet kasvavat jatkuvasti. Saavuttaakseen menestyksellisen toiminnan, yrityksen on huolehdittava työyhteisönsä toimivuudesta ja henkilöstön työmotivaatiosta, muutosvalmiudesta sekä jatkuvasta kehitymisestä.

Järvinen (2000, 35) toteaa, että tärkein yksittäinen tekijä onnistuneessa organisaation ja työyhteisön kehittämistyössä on johdon ja esimiesten selkeät näkemykset kehittämistyön tavoitteista. Järvisen (2000, 25) mukaan yrityksen ylin johto luo pohjan ja suunnan sille kuinka yrityksen sisäisiin asioihin suhtaudutaan organisaatiossa. Toimitusjohtajalla tulee olla selkeä näkemys työyhteisöllisistä asioista sekä hänen tulee viestiä oma näkemyksensä ja linjansa koko henkilöstölle. Ylimmän johtajan tulee siis olla ensimmäinen kehittäjä muiden joukossa ja näin välittää esimerkkinsä avulla samaa toimintatapaa eteenpäin organisaatiossa. Näin jokainen esimies toimii ensimmäisenä kehittäjänä omille alaisilleen.

4.4 Yhteisöllinen johtaminen

On todettu, että ihmisten osaaminen, sen hallinta ja kehittäminen tulee jatkossa olemaan organisaatioiden toimintatehon perustana. Tehokkaampien ja toimivampien organisaatioiden saavuttamiseksi työyhteisöä tulisi kehittää yhteisöllisen johtamisen periaatteiden pohjalta. (Kärkkäinen, 2005, 76)

Rouvinen-Wileniuksen (2008, 19) mukaan yhteisöllisyys perustuu luottamukseen; ilman luottamusta ei voi muodostua yhteisöllisyyttä ja toisaalta yhteisöllisyyttä ei ole ilman luottamusta. Yhteisöllisyys rakentuu kolmesta perusedellytyksestä: ihmiset ovat läsnä ja heillä on aikaa toisilleen, yhteiselle ajalle on olemassa yhteinen paikka sekä kolmantena tekijänä pysyvyys, muuttumattomuus ja rutiininomaisuus. Nämä yhdessä mahdollistavat luottamuksen, jota kautta yhteisöllisyys syntyy.

Yhteisöllinen johtaminen perustuu myös luottamukseen, oikeudenmukaisuuteen ja kuunteluun. Siinä noudatetaan yhteisöllisiä periaatteita kuten puolueeton päätösten tekeminen, oikeudenmukainen kohtelu ja osapuolten kuuntelu. Näin johdetussa organisaatiossa tartutaan mahdollisuuksiin ja toiminta on läpinäkyvää. Yhteisöllistä johtamista kutsutaan myös ennakoivaksi johtamiseksi, jolloin työntekijöillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta työssään. Vastuu jaetaan tasaisesti kaikkien kesken, jolloin työ on oikeasti jäsenilleen tärkeää ja motivoiminen on helppoa. Yhteisöllisesti johdetussa tiimissä jäsenien erilaisuudet käännetään vahvuudeksi, tätä kautta hyödynnetään asioiden erilailla näkeminen. Yksi tärkeä osa yhteisöllistä johtamista on mielekkään työn ja työympäristön luominen. (Kärkkäinen, 2005, 77-79)

Työn tuloksen ja merkityksen näkeminen synnyttää työn mielekkyyttä ja sisäistä tyytyväisyyttä, johon liittyy myös oman työn säätely, kehittäminen ja osaamisen kasvattaminen. Yhteisöllinen johtaminen hyödyntää organisaation sosiaalista pääomaa ja luottamuksen merkitystä, jossa korostuu sisäisen vuo-

rovaikutuksen merkitys ja tätä kautta tieto siirtyy työyhteisön yhteiseksi tiedoksi ja pääomaksi. Yhteisöllisyys luo luottamuksen ilmapiiriin, jolloin osaamista jaetaan muille ja muilta opitaan. Tieto varastoituu työyhteisöön, ei yhdelle työntekijälle. Yhteisöllisyys on myös työn mielekkyyden perusta. Yhteisöllisessä johtamisessa korostetaan myös dialogin merkitystä ja tärkeyttä. Siinä on olennaista huomioida ja tarkastella sekä omaa että toisen näkökantoja ja merkityksiä. Yhteisöllinen johtaminen tulee korostumaan tulevaisuudessa työelämän jatkuvien muutosten ja kovenevien vaatimusten myötä. (Kärkkäinen, 2005, 76-81) Kiteytettynä yhteisöllinen johtaminen on organisaation tehokkuuden ja työntekijöiden mielekkään työn edellytysten yhdistämistä. (Kärkkäinen, 2005, 83)

Kärkkäisen (2005, 82-83) mukaan yhteisöllinen johtaja ei synny hetkessä vaan siihen kasvetaan pikkuhiljaa. Tärkeinä tausta-ajatuksina ovat kiinnostus ihmisiin ja yhteisöllisen organisaation toiminnan kehittäminen. Yhteisöllinen johtaja on tietoinen omista johtamiskäsityksistään ja hänellä on näkemys miten ihmisiä ja työyhteisöjä johdetaan. Monimuotoisuuden sietäminen, halu kuunnella ja halu korostaa vähemmän itseään ovat tärkeitä elementtejä yhteisöllisellä johtajalla. Johtajan on tärkeää sisäistää ja hyväksyä tosiasia, että hänen ei tarvitse tietää kaikkea vaan käyttämällä työyhteisön asiantuntijoita ja asiantuntijuutta pystytään luomaan uudenlaista kollegiaalisuutta.

Kärkkäinen (2005, 83) kuvaa yhteisöllistä johtamista ”kädet savessa” johtamiseksi. Yhteisöllinen johtaja ymmärtää eri tilanteiden vaativan erilaista johtamista ja hän kehittää yhteisön strategiaa koko ajan jatkuvana prosessina osallistaen koko henkilöstön ja sidosryhmiäkin. Yhteisöllisen johtajan tulisi pyrkiä eroon organisaation kankeista ja byrokraattisista toimintatavoista ja toteuttaa muutoksia organisaation toimintatavassa yhdessä tehden.

Yhteisölliseltä johtajalta vaaditaan paljon inhimillisiä luonteenominaisuuksia ja ihmisyyttä. Hänen tulee ymmärtää ensin itseään ja omia toimintamallejaan ja olla sujut itsensä kanssa, ennen kuin pystyy johtamaan avoimesti ja ymmärtäen muita. Yhteisöllinen johtaja ja yhteisöllinen johtaminen kuulostavat kovin

jaloilta ja hienoilta, mutta kuinka näitä pelkästään yhteisöllisen johtajuuden elementtejä käyttäen pystytään saamaan yhteisö tuottavaksi, tulostavaksi sekä taloudellisesti toimivaksi? Toki yhteisöllisen johtajuuden kautta saadaan henkilöstö sitoutumaan paremmin työhön ja tätä kautta tuottamaan mutta menetelmä saattaa olla melko aikaa vievä huomioiden nyky-yhteiskunnan hektisyyden ja kaikki-heti-mulle-nyt –mentaliteetin. Kilpailu on kovaa ja tulosta pitää syntyä. Bisnesmaailmassa vallalla ovat kovat arvot, kun taas yhteisöllinen johtaminen toimii enemmänkin pehmeiden arvojen pohjalta. Yhdistelmä on mielenkiintoinen ja haastava mutta toimiessaan varmasti onnistunut tuloksen, työhyvinvoinnin, työyhteisön ja johtamisenkin näkökulmasta.

4.5 Organisaatiokulttuuri

Organisaatorakenne määrittää ihmisten tehtävät, vastualueet, työroolit ja suhteet sekä tekee johtamisen mahdolliseksi. Se luo organisaation jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta ja ohjaussuhteista. Organisaatorakenteella on myös omat tehtävänsä, jotka rakenteesta käsin perustellusti jäsentävät ja selkeyttävät toimintaa sekä mahdollistavat mm. valvonnan, velvollisuuksien määrittelyn sekä tehokkaan toiminnan tarkoituksenmukaisen käytön. (Lämsä ym. 2010, 151-153)

Organisaatiot elävät ja muuttuvat jatkuvasti ja toisaalta niiden tuleekin muuttua ja elää jatkuvasti vastaten sen hetkiseen tilanteeseen, tarpeisiin ja vaatimuksiin. Muutospaineita aiheuttavat sekä ulkoiset (esim. kansainvälistyminen ja muuttoliike) että sisäiset (mm. johdon vaihtuminen, henkilöstön ikääntyminen) muutoksen lähteet. Lisäksi organisaatiot alkavat enenevässä määrin muistuttamaan jälkimodernia toimintatapaa, johon on vaikuttanut organisaatioiden hierarkia vähentyminen, jatkuva muuttuminen ja rajojen hämärtyminen sekä tiimiytymisen lisääntyminen. (Lämsä ym. 2010, 28-29)

Scheinin (1991, 23-24) mukaan organisaatiokulttuuria kuvaavat seuraavat yleisesti esitetyt merkitykset kuten säännönmukainen käyttäytyminen, normit, hallitsevat ilmaistut arvot, perusfilosofia, pelisäännöt ja tunnelma tai ilmapiiri. Kulttuuri tulisi rajata koskemaan tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään itsestään selvällä tavalla. Nämä opitut oletukset ja uskomukset ovat luontainen tapa reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin, ryhmän säilymiseen ja sen sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin. Ja tästä reagoitavasta on tullut toimiva ja luotettava itsestäänselvyys ongelmanratkaisuihin.

Kulttuuria on löydettävissä kun itsenäiseksi määritellyllä ja vakiintuneella sosiaalisella yksiköllä on riittävä määrä yhteisiä kokemuksia, jotka ovat syntyneet ryhmän ratkaistessa ulkoisia ja sisäisiä ongelmia. Tiettyjä näkemyksiä syntyy ryhmälle, jotka riittävän pitkään toimiessaan muuttuvat itsestäänselvyyksiksi ja siirtyvät tiedostamattomalle tasolle. Jotta kulttuuri syntyisi, ryhmällä on siis oltava oma merkittävä historiansa. Tietyissä organisaatioissa lopulta syntyvä kulttuuri on edellä mainittujen vaateiden lisäksi monitahoinen lopputulos ulkoisista paineista, sisäisistä mahdollisuuksista ja reaktioista kriittisiin tilanteisiin. (Schein, 1991, 25)

Scheinin (1991, 19-20) mukaan johtajat ovat merkittävässä asemassa kulttuuria käsiteltäessä ja kulttuuri on keskeisessä asemassa johtamisen käsitteessä. Johtajat luovat organisaatiokulttuureja, joka on yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista kulttuurin johtamisen ja tarvittaessa sen tuhoamisen ohella. Schein (1991, 324) toteaaakin, että johtajuuden merkityksellinen tehtävä on kulttuurin työstäminen ja käsittely. Kulttuuri lähtee siis johtajan toimesta mutta pysyäkseen elinvoimaisena työyhteisön on työstettävä kulttuuria jatkuvasti yhteisten ratkaisumenetelmien ja kokemusten kautta.

Scheinin (1991, 65) mukaan kulttuuri ratkaisee ryhmän perusongelmia, joita ovat jossakin ulkoisessa ympäristössä säilyminen ja tähän ympäristöön sopeutuminen sekä ryhmän sisäisten prosessien yhdentäminen varmistamaan jatkuvan hengissä säilymisen ja sopeutumisen. Ulkoiseen sopeutumiseen liit-

tyviä tekijöitä ovat toiminta-ajatus ja strategia, päämäärät, keinot, mittaaminen sekä korjaavat toimet. (Schein, 1991, 68) Sisäiseen yhdentymiseen liittyviä tekijöitä ovat taas yhteinen kieli ja käsiteluokat, ryhmän rajat ja ryhmään kuulumisen ja ryhmästä poistamisen kriteerit, valta ja arvoasema, läheisyys, ystävyyks ja rakkaus, palkitseminen ja rangaistukset sekä ideologia ja ”uskonto”. (Schein, 1991, 81) Ydinongelmana jokaisessa organisaatiossa on perustehtävän ja sisäiseen eheytymiseen liittyvien ongelmien samanaikainen toteutus. Sisäiseen eheyteen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät kysymykset nivoutuvat toisiinsa ja ovat toisistaan riippuvaisia.

4.6 Tuotteistaminen

Merkittävää ja huomioitavaa yleensäkin työnkehittämis- ja työhyvinvointipalveluissa on se, että pelkästään niiden kehittäminen ei nykypäivänä enää riitä. On osattava tuotteistaa osaaminen. Palveluiden tuotteistaminen on tämän hetken trendi ja oikeastaan nyky-yhteiskunnassa palveluyrityksen menestymisen vaadekin. Pärjätäkseen markkinoilla palveluyrityksen on jatkuvasti seurattava markkinoiden trendejä, asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia sekä kilpailijoiden palveluja ja toimintoja. Uusien palvelujen innovointi ja tuotteistaminen sekä tätä kautta vastaaminen markkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin on nyky-yritysten yksi selviytymisen edellytyksistä.

Tuotteistamisesta on totuttu puhumaan aineellisten tuotteiden kohdalla mutta palveluiden tuotteistamisessa onkin kyse aineettoman eli esimerkiksi ammattitaidon ja osaamisen mallintamisesta tuotteeksi. Yrityksen on osattava määritellä ja muodostaa myymänsä ammattitaito ja osaaminen konkreettiseksi palvelukokonaisuudeksi, ja lisäksi myös hinnoitella määritelty palvelukokonaisuus. Viime vuosina tähän on kiinnitetty huomioita enenevässä määrin kotimaisinkin voimin, varsinkin yleistyneen kilpailutuksen myötä. Merkittävää on, että yleinen mentaliteetti aineettomien palveluiden tuottamisesta ja hankkimisesta on saanut jalansijaa yrityksen menestysajattelussa.

Jämsä & Manninen (2000, 7-9) toteavat jo 2000-luvun alun teoksessaan, että yhteiskunnan taloudelliset ja poliittiset muutospaineet ovat aiheuttaneet voimavarojen vähentymistä sosiaali- ja terveysalalla. Sama trendi on jatkunut edelleenkin. Vaikka tehokkuusajattelu ei ole perinteisesti istunut sosiaali- ja terveysalalle, huomio on myös tällä alalla kiinnittynyt tehokkuuteen ja sen kriittiseen tarkasteluun. Tehokkuusajattelun puristuksessa sosiaali- ja terveysalan palveluyksiköt ovat alkaneet ostamaan palveluita ulkopuolelta ja tulosityksiköt ovat alkaneet myymään osaamistaan ja palveluitaan entistä tehokkaammin. Tuotteistaminen ja sen merkitys on huomioitava ja uudenlainen ajattelumalli on omaksuttava, sillä pelkkä standardiosaaminen ei enää riitä. On kiinnitettävä huomiota osaamisen ja palveluiden kehittämiseen ja tekemään niistä markkinointi- ja myyntikelpoisia. Lisäksi on oltava merkittäviä taitoja tuotteistamisen koko prosessista. Toisin sanoen sosiaali- ja terveysalalla nykyisin vaaditaan vaativan perusosaamisen lisäksi kaupallisia taitoja, jotta palvelut saadaan kilpailukelpoisiksi ja pysymään sellaisina. Tuotteistamiseen tosin kannattaa sosiaali- ja terveysalalla vahvasti panostaa, jos yritys aikoo markkinoilla pysytellä, sillä vallitsevan ja laajan kilpailutuksen myötä palvelu ei pysty tuottamaan jos ei ole osallistunut kilpailutukseen. Ja kilpailutukseen ei voi osallistua ilman osaamisen tai palveluiden tuotteistamista.

Parantaisen (2007, 11) mukaan tuotteistaminen tarkoittaa työtä, josta tulokseksi asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Tuotteistettavan asiantuntemuksen lisäksi tuotteistajalta pitää löytyä osaamista tuotteistaa palvelunsa ja osaamista myös kehua itseään ja tuoda hyvät puolet esiin. Sipilän (1996, 12) kuvaa, että asiantuntijapalvelujen tuotteistukseen kuuluu palvelun määrittely, suunnittelu, kehittäminen, kuvaaminen ja tuottaminen asiakashyödyt maksimoiden ja tulostavoitteet saavuttaen. Lopullisesti palvelutuote on tuotteistettu kun sen käyttö- ja omistusoikeus voidaan myydä eteenpäin halutessa.

Parantainen (2007, 13-15) tuo esille tuotteistamiseen toisenlaisesta näkökulmasta virstanpylväitä ja tuotteistamisen tunnusmerkkejä, jotka ovat selkeästi tunnistettavissa asiantuntijayrityksen tuotteistamisessa. Tuotteistaminen saa

alkunsa kun osa toimintamalleista alkaa erottua joukosta ja asiantuntija alkaa monistaa niitä. Palvelu alkaa hahmottua ja saa nimen sekä tässä vaiheessa myös palvelun hinta, tosin tässä vaiheessa vielä vaihteleva, alkaa muodostua. Seuraavaksi palvelun toimitussisältö alkaa vakiintua ja tätä kautta myös hinta kiinteytyy. Sisällön vakiinnuttua asiantuntija voi opettaa kollegojaan toimittamaan palvelua. Tässä vaiheessa palvelu alkaa vähitellen monistua, joka on tuotteistamisen kannalta ratkaiseva vaihe. Tärkeää tuotteistamisen prosessissa on palvelun vaiheiden dokumentointi, tätä kautta palvelua voidaan toistaa yrityksen ulkopuolellakin. Myös palvelun jakaminen moduuleihin on järkevää, jotta asiakkaille voidaan muodostaa omia räätälöityjä palveluversioita. Palvelu muuttuu jälleenmyytäväksi, se on valmis lisensoitavaksi ja jaeltavaksi kumppaniverkon avulla.

Sipilän (1996, 17) mukaan asiantuntijapalveluissa tietyissä tilanteissa ratkaisujen tulee olla hyvinkin asiakaslähtöisiä, jolloin tuotteistamisen kautta saadaan kannattavasti räätälöityä asiakkaalle sopiva palvelu. Hänen mukaansa nimenomaisesti tuotteistaminen mahdollistaa kannattavan räätälöinnin, jolloin pystytään tekemään halvemmalla ja nopeammin laadukkaampaa ja asiakaslähtöisempää palvelua. Sipilä (1996, 19-20, 79) tuo esille myös, että tuotteistettu palvelu on asiakkaan helpompi tunnistaa tarjonnasta ja sitä on helpompi verrata muihin palveluihin. Tuotteistaminen helpottaa tätä kautta asiakkaan valintaa ja ostopäätöstä. Tuotteistettu palvelu on helpompi hinnoitella ja tätä kautta myös markkinointi helpottuu ja tehostuu. Tosin asiantuntijapalvelujen hinnoittelu ja hinnan arviointi on vaikeaa ja asiantuntijasta on vaikea ilmoittaa hintaa tai löytää asetetulle hinnalle perusteluja. Lisäksi nimenomaisesti asiantuntijapalveluissa hinnan merkitys asiakkaiden ohjauksen välineenä korostuu.

Hinnoittelu onkin yksi tärkeä ja merkittävä tuotteistamisen osaprosessi. Kotler & Armstrongin (2010) mukaan yleisiä hinnoittelutapoja on arvoon perustuva ja kustannuksiin perustuva hinnoittelu. Ensimmäisenä mainitussa hinnoittelun lähtökohtana on asiakas ja ymmärrys siitä, mitä arvoa tuota/palvelu asiakkaalle antaa. Hinnoittelu alkaa asiakkaiden tarpeiden ja arvokäsityksen arvioinnilla. Sen jälkeen asetetaan kohdehintaa asiakkaiden arvokäsityksen pohjalta.

Kohdennettu arvo ja hinta määrittävät päätöksiä kuluista ja tuotteen suunnittelusta. Kuluihin perustuvassa hinnoittelussa lähtökohtana on tuote. Yhtiö määrittää ja suunnittelee hyvän tuotteen ja lisää siihen tuotteen tekemiseen käytetyt kulut sekä mahdollisen voiton. Eli toisin sanoen hinnan tulee kattaa sekä kulut että pitää sisällään vielä voiton. Markkinoinnin tehtävä on myydä tuote asetetulla hinnalla kuluttajille.

Jämsä & Manninen (2000) toteavat, että markkinointitapahtuma on konkreettinen side tuottajan ja asiakkaan välillä ja asiakas arvioi tuotetta markkinoinnin kautta. Markkinoinnissa tulee huomioida, että asiakas ei osta pelkästään tuotetta, vaan on valmis maksamaan asiasta, jota hän tuotteen kautta saa. Asiakkaan näkökulmasta näitä asioita voivat olla mm. itseluottamus, tieto, turvallisuus, terveys ja itsenäisyys.

Palveluiden tuotteistaminen kannattaa, sillä hyvin tuotteistettu palvelu Parantaisen (2007, 38) mukaan on helpompi ostaa, on ominaisuuksiltaan vahvempi, se on tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa ja helpommin monistetavissa. Ostamisen helppous ja palvelutuotteen ylivoimatekijät saavat yrityksen tuotot kasvamaan, kun taas myynnin hiominen ja palvelutuotannon tehokkuus saa kulut pienenemään. Hyvä tuotteistus on siis kaikin puolin järkevää ja siihen kannattaa panostaa. Myös Sipilä (1996, 23) on samoilla linjoilla Parantaisen kanssa tuotteistamisen kannattavuudesta. Hänen mukaansa tuotteistaminen tuo laatua ja tehokkuutta sekä helpottaa markkinointia. Yritys pääsee tuotteistamisen avulla parempaan katteeseen, volyymiin sekä maineeseen ja tätä kautta parempaan kannattavuuteen. Lisäksi onnistunut tuotekehitys vahvistaa edelleen markkina-asemaa.

Sipilä (1996, 21) toteaa, että tuotteistamisen kautta johtaminen tehostuu ja kannattavuus paranee. Yritys joutuu myös selkeyttämään strategioita ja toimintatapoja, jolloin huomio kiinnittyy tietyn osaamisalueen kehittämiseen ja tiettyihin tuotteisiin keskittymiseen. Tuotteistaminen mm. helpottaa johtamista ja toiminnan hallintaa sekä auttaa yritystä jatkuvasti kehittämään parempia sisäisiä työmalleja tiimityön ja yritysmäisen toiminnan suuntaan. Tuotteistus

tarkoittaa suunnitelmallisempaa toimintaa sekä myöskin resurssien keskittämistä strategisiin asioihin.

Osaamisen kehittämisen ohella tuoteajattelu ja tuotteistaminen on merkittävässä osassa mm. laadun ja tuottavuuden yhteensovittamisessa. Tuotteistaminen parantaa tehokkuutta mm. antamalla kehitystyöhön selkeät tavoitteet sekä pakottamalla toimintaprosessien analysointiin ja systematisoimiseen. Tätä kautta työvaiheet selkiintyvät ja rationalisoituvat ja myöskin työnjako selkeytyy ja tätä kautta henkilöiden osaaminen pystytään paremmin hyödyntämään. Myös laatu paranee mm. toiminnan systematisoitumisen, suunnittelun paranemisen, tavoitteiden ja laatukriteerien täsmentymisen sekä laadunarvioinnin ammattimaistumisen kautta. (Sipilä, 1996, 18-19)

Jaakkola ym. (2009, 39-40) mukaan tehokas ja tulokellinen palvelujen tuotteistaminen tarkoittaa usein koko organisaatiossa toimintatavan muutoksia. Vaiheittain tehdyissä muutoksissa kokonaisuuden hallinta korostuu. Osaamisen kehittäminen ja laajentaminen suhteessa yrityksen organisoimisen ja johtamisen, markkinoinnin sekä palvelun tuottamiseen liittyviin taitoihin, menetelmiin ja teknologioihin auttaa pitämään yrityksen joustavana ja muutoskykyisenä. Suurimpia tuotteistamiseen liittyviä haasteita ovat mm. uuden toimintatavan juurruttaminen ja henkilöstön sitouttaminen muutokseen. Tuotteistaminen voidaan kokea myös turhana tai uhkana asiantuntijoiden eli palvelujen toteuttajien näkökulmasta. Tuotteistaminen ja systematisointi siirtää henkilöitynyttä osaamista organisaation omaisuudeksi, joten tämä tuotteistamiseen liittyvä koko organisaatiota koskeva muutos voi vaatia paljon aikaa ja sisäistä markkinointia. Lisäksi isona johdon haasteena tuotteistamisprosessissa on määritellä palvelujen kehittymisen vapaus. Varsinkin osaamiseen perustuvissa yrityksissä palveluideat ja palvelunosat kehittyvät asiakastyön ohessa, jossa rönsyilyä saattaa esiintyä. Pääasia kuitenkin on, että palvelujen kehittäminen on tietoista toimintaa.

5 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä on koottu samoihin kansiin yhden työhyvinvointipalvelun taustakehittämistyö, kehittämistyön tuloksena syntynyt palvelun prototyyppi sekä taustalla vaikuttavat teoreettiset käsitteet. Tämän opinnäytetyön pääpaino on tehdyn työn kirjallisessa tuottamisessa ja olennaisen tiedon yhteen kokoamisessa palvelun jatkokehittämistä ja tuotteistamista varten. Tässä raportissa on esitelty työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvä hanke, Tankki vielä puoleksi täynnä –hanke, keskeiset taustakäsitteet sekä palvelun prototyyppi yhteisöllisen voimaantumisen malli, Tankki-malli.

Työskentelen itse toisessa yksikössä, joka oli Tankki vielä puoleksi täynnä-hankkeessa mukana ja tätä kautta minulle ehdotettiin hankkeen loppuvaiheessa kirjallisen materiaalin työstämistä opinnäytetyönä hankkeesta ja siinä luodusta yhteisöllisen voimaantumisen mallin prototyypistä. Tämä opinnäytetyö on siis työelämän tarpeista lähtenyt raportti, jonka tavoitteena on kerätä yhteen tähän mennessä hankkeessa tehty kehittämistyö, selkeyttää teoreettiset lähtökohdat, kuvata hankkeen myötä kehitetty yhteisöllisen voimaantumisen prototyyppi, Tankki-malli sekä selkeyttää teoreettisista lähtökohdista käsin Tankki-mallin konkreettisia keinoja vaikuttaa työhyvinvointiin. Tässä vaiheessa on tärkeää huomioda, että hankkeen pohjalta kehitetty yhteisöllisen voimaantumisen malli, Tankki-malli, on vasta varsinaisen tuotettavan palvelun prototyyppi, jota on tarkoitus tämän teoreettisen alustuksen sekä tulevien käyttäjäkokemusten pohjalta jatkokehittää ja tuotteistaa lopulliseksi myytäväksi palveluksi. Tämän opinnäytetyön tarkoitus onkin toimia jo tehdyn kehittämistyön dokumenttina.

Opinnäytetyön haasteena, tavoitteisiin viitaten, oli kerätä olennainen tieto, jotta raportti olisi tarkoituksenmukainen palvelun jatkokehittämistä ajatellen. Suullista tietoa ja omaa tietoa mm. hankkeesta, sen etenemisestä ja itse mallin prototyypistä oli paljon, samoin teorian tietoutta löytyi runsaasti, joka toi haasteen tiedon selkeyttämiseen ja tiivistämiseen. Tankki-mallin prototyypin kuvaaminen selkeään ja ymmärrettävään muotoon oli myös haasteellista. Itse

alalla toimivana tiettyjä asioita, toimintamalleja ja rakenteita pitää itsestään selvyyksinä, jolloin ne eivät lyhyellä avauksella välttämättä aukene sellaiselle henkilölle, joka ei ole aikaisemmin alalla toiminut. Tarkoitushan tällä raportilla on, että näitä em. seikkoja on tarpeeksi avattu, jotta jatkokehittäminen pystyy käynnistymään tästä lähtökohdasta.

Tankki vielä puoleksi täynnä –hankkeen ja sinä aikana tehdyn kehittämistyön myötä esille nousi muutamia olennaisia teoreettisia käsitteitä, joista hankkeen aikana pystyttiin hakemaan vahvistusta syntyvälle yhteisöllisen voimaantumisen mallille, Tankki-mallille. Näitä käsitteitä ovat työhyvinvointi, voimaantuminen, työyhteisön kehittäminen, yhteisöllinen johtaminen ja organisaatiokulttuuri. Johtamisen näkökulma on tärkeää huomioida, sillä tämä yhteisöllisen voimaantumisen malli koskettaa koko työyhteisöä. Nämä taustakäsitteet muodostavat kokonaisperustan ja antavat viitekehyksen yhteisöllisen voimaantumisen mallin jatkokehittämiselle.

Teoreettisilla käsitteillä on yksi tärkeä yhteinen seikka: hyvinvoiva yksilö ja toimiva yhteisö työssä. Työhyvinvointi on työkyvyn, työssäjaksamisen ja sitoutumisen sekä työyhteisön kehittämisen lähtökohta. Voimaantunut yksilö ja työyhteisö pystyy paremmin tuottamaan ja ylläpitämään hyvinvointiaan. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka työhyvinvointia ja työyhteisöä lähdetään kehittämään ja minkälaisia yksilöllisiä tarpeita työyhteisöllä on. Johtamisen näkökulma on Tankki-mallissa myös tärkeä huomioida, ja siinä toteutettavia menetelmiä ja työskentelytapoja tukee olennaisesti yhteisöllinen johtaminen. Lisäksi yhteisöllisen voimaantumisen prototyypin, Tankki-mallin, jatkokehityksen kannalta olennaista on tässä kohdassa huomioida myös tuotteistamisen näkökulma.

Työhyvinvointi on sekä edellä kuvatun hankkeen että siinä kehitetyn yhteisöllisen voimaantumisen, Tankki-mallin prototyypin lähtökohta ja kattokäsite. Työhyvinvointia on tutkittu laajasti mm. työkyvyn, työyhteisön kehittämisen, tuottavuuden sekä tuloksellisuuden kautta ja siihen on useasti liitetty sellaisia käsitteitä kuten työn ilo, työnimi, motivaatio ja sitoutuminen. Työhyvinvointia on

tarkasteltu sekä yksilön että työyhteisön kannalta, myös johtajuuden näkökulma ja sen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin on tuotu tutkimuksissa esille. Tankki vielä puoleksi täynnä –hankkeen lähtökohtana oli kehittää kahden yksikön työhyvinvointia kokonaisuudessaan, tavoitteena oli saada työhyvinvoinnin taso nousemaan tasolle, jolloin työntekijät ovat tuottavia, motivoituneita ja sitoutuneita. Työhyvinvointi ja sen puute oli hankkeen aikana kehittämisen pääkohde, jolloin työhyvinvointi keskeisimpänä taustakäsitteenä on perusteltu.

Voimaantuminen on yksi lähivuosien aikana esiin noussut trendikäsite, jonka pohjalle myös alustavassa Tankki-mallissa työhyvinvointi on perustettu. Voimaantumista voi tapahtua sekä yksilössä että yhteisössä. Yhteisön voimaantumiselle kuitenkin ehtona on yksilön voimaantuminen. Voimaantuminen tuo myönteisiä vaikutteita myönteiselle kehittymiselle ja kehittämiselle, onnistumisen kokemuksille, työnilolle ja toiminnanvapaudelle. Voimaantunut yksilö on valmiimpi ja myönteisempi koko työyhteisön kehittämiselle ja sitoutuneempi sekä kuulumaan työyhteisöön että toimimaan työnantajan tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi on tärkeää huomioida, kuten Tankki-mallissa pyritäänkin huomioimaan, myös johtotason yhteinen voimaantuminen työyhteisön kanssa. Yhteisöllisen voimaantumisen myötä toiminta omana itsenä vahvistuu, kunnioitus erilaisuutta kohtaan vahvistuu ja suunta yhteisiä tavoitteita kohtaan vahvistuu. Yhteisöllinen voimaantuminen onkin hyvin merkittävä tekijä työhyvinvoinnista puhuttaessa ja sitä kehitettäessä.

Työyhteisön kehittäminen on yksi olennaisista käsitteistä sekä em. hankkeelle että alustavalle Tankki-mallille. Lähtökohtanaan nimenomaisesti on etsiä kehittämisen menetelmiä työyhteisöstä lähtien, joilla pyritään työhyvinvoinnin ja yhteisöllisen voimaantumisen kehittämiseen. Yksi nykypäivän trendeistä onkin tiukan taloudellisen johtamisen ja tuloksen tekemisen lisäksi työyhteisön kehittäminen. Työyhteisön kehittämisellä pyritään erilaisiin tuloksiin, tavoitteet kehittämislle syntyy aina kehittämisen kohteena olevasta työyhteisöstä. Tavoitteellisia tuloksia voivat olla mm. tuloksen parantaminen, työntekijöiden sitouttaminen ja motivointi, heikentyneen työilmapiirin parantaminen, yhteishengen luominen tms. Keinoja työyhteisön kehittämiseen on varmasti niin monta kuin

kehittäjiäkin. Osa yrityksistä käyttää ulkopuolisia valmentajia, coachausta tai työnohjausta, osa yrityksistä pyrkii kehittämään työyhteisöään itse.

Yrityksessä vallitseva organisaatiokulttuuri vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka työyhteisöä ja työhyvinvointia kannattaa lähteä kehittämään, tai edes lähestymään. Organisaatiokulttuuri on olennainen osa työyhteisöä ja sen toimintaa ja se muodostuu ja elää työyhteisön mukaan. Se sisältää opittuja toimintatapoja, opittuja työskentelymalleja sekä myöskin opittuja tunnetiloja ja tunteiden ilmaisemisen tapoja. Yrityksen organisaatiokulttuuri ja siihen puuttuminen saattaakin olla hyvinkin henkilökohtainen asia osalle työntekijöistä tai johtotasosta, joten siihen puuttuminen ja sen analysointi kehittämisen pohjalla tulee oleekin olla hienovaraista ja rakentavaa.

Johtamisen huomioiminen Tankki-mallissa on myös yksi sen vahvuuksista. Johtamista ja johtajia on tutkittu ja analysoitu paljon sekä johtamisen toimintatapoja ja johtajatyyppejä on esitelty ja kategorioitu. Merkittävää on myös se, että johtamisen merkitys, oli se sitten hyvää tai huonoa, on huomioitu ja peräänkuulutettu. Tässä kyseissä Tankki-mallissa, jossa haetaan tavoitteellisesti yhteisöllistä voimaantumista, on nostettu johtamisen malleista yhteisöllinen johtaminen esille yhdeksi keskeisistä taustakäsitteistä. Yhteisöllinen johtaminen hyödyntää organisaation sosiaalista pääomaa ja luottamuksen merkitystä. Siihen olennaisesti liittyy sisäisen vuorovaikutuksen ja dialogin merkitys ja omien ja toisten näkökantojen tarkastelu ja merkitys. Luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin kehittäminen ja saavuttaminen on tärkeä lähtökohta ylipäänsä kehittämiselle, ja tämä korostuu myös Tankki-mallissa. Voimaantumisen, yhteisöllisyyden, työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämisen tärkeänä lähtökohtana on avoimuus, turvallisuus ja toimiva vuorovaikutus kaikkien työyhteisön jäsenten välillä, joka on myös Tankki-mallissa yksi kehittämisen lähtökohdista. Työelämässä jatkuvat muutokset ja kovenevat vaatimukset tuovat jatkuvasti haastetta työyhteisön sopeutumiselle ja muuntautumiselle, joihin yhteisöllinen johtaminen on nähty tarkoituksenmukaisimmaksi johtamisen tavaksi. Yhteisöllisellä johtamisella yhdistetään organisaation tehokkuus ja työntekijöi-

den mielekkään työn edellytykset, joita kohti myös Tankki-mallista tavoitteellisesti työskennellään.

Tuotteistaminen on nostettu tässä opinnäytetyössä esille omana lukunaan. Tämä siksi, että em. hankkeessa hahmoteltu alustava yhteisöllisen voimaantumisen malli, Tankki-malli ja siinä käytetty osaaminen ja ammattitaito, on tarkoitus tämän opinnäytetyön pohjalta tuotteistaa käytettäväksi palveluksi. Osaamisen ja ammattitaidon tuotteistaminen on noussut viime vuosina merkittäväksi yritysten myyntituotteeksi. Palveluiden ja osaamisen ostaminen on tätä myötä kasvanut merkittävästi ja markkinat ovat hyvinkin laajat. Varsinkin sosiaali- ja terveysalalla osaamisen tuottaminen on merkittävä edellytys pärjätä jatkuvasti voimistuvassa palveluiden kilpailutuksessa. Tuotteistaminen on pitkäkallinen prosessi, johon kannattaa asiantuntijoiden mukaan panostaa. Hyvin tuotteistetulla palvelulle pääsee markkinoille, huonosti kyhätyllä palvelulla ei. Tankki-mallin tuotteistamisen prosessissa on jo lähtökohdat valmiina. Mallista on laadittu tässä opinnäytetyössä kirjalliseen muotoon prototyyppi taustakäsitteineen, jolloin tuotteistaminen on jo lähtöviivalla ja tuotteistaminen on vakaampi aloittaa.

Kaikenlaiset työyhteisön hyvinvointiin ja kehittämiseen suunnatut palvelut vaativat tiivistä sitoutumista ja riittävästi aikaa koko työyhteisöltä. Kiireyhteiskunnassa tämä on suuri haaste, joka vaatii isoa panostusta yritykseltä ja työyhteisöltä. Tämä seikka saattaa muodostua myös palvelun ostamisen esteeksi yritykselle. Koko kehittämisprosessi on suunniteltava etukäteen sekä johdon että työyhteisön kanssa, päivämäärät on aikataulutettava jo etukäteen kalentereihin, jolloin mahdollistetaan jokaisen työntekijän osallistuminen prosessiin. Ilman sitoutumista ja kehitystyöhön tarvittavaa aikaa tulos saattaa jäädä keskeneräiseksi eikä tavoitteisiin päästä, jolloin koko prosessi saattaa näyttäytyä tuloksellisesti turhalta. Tämä tulee huomioida myös palvelun tuottajan näkökulmasta palvelua tuotteistettaessa ja myytäessä.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, Tankki-malli on nykyhetken aallolla ratsastava palvelu, jolle on tarvetta yritys- ja työyhteisötasolla, lisäksi siihen tuo mielen-

kiintoisen aspektin yhteiskunnallinen ajankohtaisuus. Se pureutuu ajankohtaisiin haasteisiin, kuten sairauspoissaolojen vähentämiseen sekä ennen aikaisesti eläkkeelle jäämiseen.

Tankki-malli on suunnattu kaikille yrityksille, joissa on työyhteisö, alasta ja koosta riippumatta. Tämä seikka luo potentiaalia palvelun menestymiselle ja laajalle käyttöalustalle. Tankki-malli on erikoistunut työyhteisöjen hyvinvointiin, ei tiettyyn alaan tai yritykseen. Käyttökokemusten myötä Tankki-mallia pystyy kehittämään myös em. näkökulmasta. Jokainen työyhteisö on oma yhteisönsä ja niissä toimii yksilö oma yksilönsä mutta oletettavasti tietynlaisilla työyhteisöillä on löydettävissä yhtäläisyyksiä tai samankaltaisia haasteita riippuen mm. alasta, koosta, johtamistavasta. Näitä yhdistelemällä Tankki-malliin voitaisiin rakentaa tulevaisuudessa sabluunoita tai toimintamalleja ratkaisukeisesta tiettyyn haasteeseen liittyen, jolloin Tankki-mallin käytettävyys vielä yksilöityisi ja muokkaantuisi asiakkaan tarpeisiin nähden.

Tämän teoreettisen katsauksen tekeminen on ollut hyvin opettavainen kokemus. Ajatukseni on vahvistunut työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeesta sekä vaikutuksista yksilöön, yhteisöön, yritykseen ja yhteiskuntaan. On ollut opettavaista perehtyä eri taustakäsitteisiin ja löytää yhteneväisyyksiä ja perusteita juuri tälle palvelulle. Mielenkiintoista on ollut koota eri palasista koko prosessi, kehittämisestä alustavaan palvelun malliin, näihin ”yksiin kansiin”. On ollut ilo päästä tähän prosessiin mukaan tätä kautta. Oppimisprosessi on ollut mielenkiintoinen ja kehittävä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä –menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Aho, S. (organisaatiopsykologi) ja Salpakoski S. (aluejohtaja) 2011. Suullinen tieto Tankki vielä puoleksi täynnä -hankkeesta.
- Ahola, K., Kivistö, S., Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Vammalan kirjapaino Oy.
- Airo, J-P., Rantanen, J., Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Arppo, M., Pölönen, R., Sitolahti, T. 1996. Ryhmäpsykoterapian perusteet. Helsinki: Yliopistopaino.
- Furman, B., Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Furman, B., Ahola, T., Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Havunen, R., Lavikkala, A., 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, J., Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Ilmarinen, J., 2005. Towards a longer worklife. Ageing and quality of worklife in the European Union.
- Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, opas yrityksille. Helsinki: Libris Oy.
- Juuti, P., Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jämsä, K., Manninen, E. 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kaivola, T., Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kotler, P. & Armstrong G. 2010. Principles of marketing (global edition). USA
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon; Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Viitattu 22.7.2013. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67375/951-44-5949-0.pdf?sequence=1>
- Lämsä, M. & Hautala, T. 2010. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Ollila, M-R. 2010. Johtajan parempi elämä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen; rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Rouvinen-Wilenius, P. Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana. Terveystiedon edistämisen keskuksen julkaisu 4/2008. Helsinki: Trio-Offset.
- Ruohotie, P., Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Seppänen, J. 2004. Hullu työtä tekee. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Työsuojelurahasto, 110190, TANKKI vielä puoleksi täynnä. Viitattu 3.2.2012.
<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=110190&textsize=4>

Työsuojelurahasto, 110190, TANKKI vielä puoleksi täynnä, tiedote. Viitattu 9.2.2013. <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=110190>

Työturvallisuuskeskus. 2006. Kehittämisen kulmakivet: tuottavuus, luottamus, hyvinvointi. Kirjapaino Topnova Oy.